

Aushandlungen von Reorganisationsprozessen in KITAS

Kerber-Clasen, Stefan

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kerber-Clasen, S. (2016). Aushandlungen von Reorganisationsprozessen in KITAS. *Widersprüche : Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich*, 36(142), 121-131. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-64288-3>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Stefan Kerber-Clasen

Aushandlungen von Reorganisationsprozessen in Kitas

Bildungsarbeit mit Drei- bis Sechsjährigen, ganztägige Betreuung von Kleinkindern sowie unzureichende personelle und zeitliche Ressourcen bei diesen Arbeiten sind gegenwärtig Alltag in Kindertagesstätten (Kitas) in Deutschland. Diese Situation ist Ausdruck der seit Mitte der 2000er Jahre anhaltenden Reformierung des Kita-Bereichs und der daran anschließenden Reorganisation der Arbeitsprozesse in Kitas. Diese Reformierung basiert auf zwei zeitgleichen, sozial- und bildungspolitisch induzierten Prozessen: Einem Kita-Ausbau, bei dem Halb- oder Ganztagsplätze für Kinder unter drei Jahren und Ganztagsplätze für Kinder zwischen drei und sechs Jahren geschaffen werden, sowie der Einführung von Bildungsprogrammen in Kitas, durch die diese zu Bildungsinstitutionen transformiert werden. Politisch angestrebt wird auf diese Weise, frühkindliche Bildung und die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und familiärer Sorgearbeit vor allem für Mütter zu verbessern sowie bildungsbedingte soziale Ungleichheit abzubauen. Gleichzeitig wird auf diese Weise die ökonomisch rentable Entwicklung und Verwertung des lebendigen Arbeitsvermögens von Kindern und Müttern bzw. Eltern verfolgt.

Diese Zielsetzungen werden in der öffentlichen Debatte und der sozialwissenschaftlichen Forschung zu den Reformen im Kita-Bereich vielfach als Modernisierung begrüßt. Entsprechend dieser Orientierung wird hinsichtlich der pädagogischen Fachkräfte vorrangig diskutiert, inwiefern diese mit ihrer alltäglichen Arbeit aktiv zur Zielerreichung beitragen (vgl. Betz 2013) und wie stark sie dabei psychisch und physisch belastet sind. Pädagogische Fachkräfte stehen damit zwar als AkteurInnen durchaus im Blickpunkt, allerdings vorrangig hinsichtlich der Frage, wie sie auf die neuen Anforderungen reagieren, wie sie sich an diese anpassen und sich für diese fit machen. Diese Sichtweise ent-politisiert ihr innerbetriebliches Handeln tendenziell: Sie sieht ab von den Machtverhältnissen, mit denen pädagogische Fachkräfte in Kitas und im Kita-Bereich in der gegenwärtigen Reformphase konfrontiert sind und innerhalb

derer sie versuchen, individuelle und kollektiv geteilte Interessen, Bedürfnisse und Überzeugungen zu verfolgen, die nicht unbedingt in Einklang stehen mit den gegenwärtigen Veränderungen.

Gerade diese Aspekte werden hier anhand von Ergebnissen eines kürzlich abgeschlossenen arbeitssoziologischen Forschungsprojektes fokussiert. Diese Ergebnisse können dazu beitragen, eine empirisch fundierte und gesellschaftspolitisch interessierte Perspektive auf diese gegenwärtigen Veränderungen im Kita-Bereich zu entwickeln sowie Prozesse und Konsequenzen der Reorganisation in den Kitas kritisch zu bewerten.

Hierzu wird in folgenden vier Schritten argumentiert: Zuerst wird die kritische arbeitssoziologische Perspektive vorgestellt, die zur Analyse der gegenwärtigen Reorganisation in Kitas genutzt wurde. Dann werden die Reformen des Kita-Bereichs und die daraus resultierenden Reorganisationsprozesse in Kitas dargestellt. Darauf aufbauend werden anhand eigener empirischer Erhebungen zur Reorganisation in einer Kita – der Kita Steinweg – zentrale Elemente der Aushandlung der Reorganisation vor Ort durch pädagogische Fachkräfte herausgearbeitet. Diese Aushandlungen werden abschließend daraufhin befragt, inwiefern in ihnen betriebliche und gesellschaftliche Macht- und Herrschaftsverhältnisse politisch verhandelt werden.

Perspektiven einer arbeitssoziologischen Analyse der gegenwärtigen Reorganisation der Kitas

Damit die Analyse der Arbeit in Kitas zu einer Kritik der gegenwärtigen Reformen des Kita-Bereichs beitragen kann, ist es notwendig, eine Analyseperspektive einzunehmen, die es ermöglicht, die Spezifika der Arbeit in Kitas und ihre gesellschaftlich-herrschaftliche Rahmung zu fassen. Eine solche wurde im vorliegenden Forschungsprojekt verfolgt und leitete dessen empirische Erhebung an.

Ausgangspunkt der eingenommenen arbeitssoziologischen Perspektive ist die Feststellung, dass die pädagogischen Fachkräfte in einem Lohnarbeitsverhältnis mit dem jeweiligen Kita-Träger stehen. Dieses ist, wie jedes Lohnarbeitsverhältnis, grundsätzlich durch eine Machtasymmetrie gekennzeichnet. Aus diesem resultiert zugleich die Funktion der Steuerung und Kontrolle der Arbeit der pädagogischen Fachkräfte durch die Kita-Leitung. Letztere übernimmt Managementaufgaben für den Kita-Träger, selbst wenn Kita-Leitung und pädagogische Fachkräfte sich als ein Team verstehen. In diesem betrieblichen Herrschaftszusammenhang wird die alltägliche Realisierung der Reformen als Arbeitsanforderungen an die Fachkräfte formuliert.

Arbeitssoziologische Forschung zeigt, dass betriebliche bzw. organisationale Vorgaben von den Arbeitenden nie einfach und vollständig umgesetzt werden: Erstens könnten Produktions- und Dienstleistungsprozesse nicht funktionieren, würden die Arbeitenden nur den Vorgaben folgen, weil letztere notwendigerweise unvollständig und fehlerhaft und nur durch „Selbsttätigkeit“ der Arbeitenden auszufüllen sind (vgl. Wolf 1999: 81). Zweitens werden Interessen und Bedürfnisse der Arbeitenden in Organisationen systematisch organisationalen Zielen nach- und untergeordnet, um die Transformation von Arbeitskraft in Arbeit im Sinne der Organisation möglichst positiv zu gestalten (vgl. Menz et al. 2011: 144-147). Aufgrund dessen werden bestimmte „heterogene Sozialzusammenhänge, Strebungen, Werte, Bedeutungen“ der Arbeitenden durch betriebliche Herrschaft unterdrückt und ausgeschlossen (Wolf 1999: 141f.). Insofern Arbeitenden ihre Interessen und Bedürfnisse den Vorgaben und Zwänge verfolgen, handeln sie eigensinnig (Lohr 2010) – worin diese Interessen und Bedürfnisse auch immer bestehen.

Dieses eigensinnige Handeln wird in der vorliegenden Untersuchung der Kitas als Prozess der innerbetrieblichen politischen Aushandlung der Reorganisationsprozesse und damit auch der gegenwärtigen Reformen des Kita-Bereichs gefasst. Verstanden wird dieses Handeln der pädagogischen Fachkräfte somit als aktive Aneignung der politisch-gesetzlich und betrieblich formulierten Anforderungen, der neuen Anforderungen, die von Eltern formuliert werden, sowie schließlich jener, die aus den veränderten Diskursen um frühe Kindheit resultieren. Damit wird zugleich davon ausgegangen, dass nicht erst ein Reform- und daran anschließend ein Reorganisationsimpuls von außen kommt, der in der betrieblichen Hierarchie durchgereicht wird und auf den eine Reaktion der pädagogischen Fachkräfte folgt, sondern dass die Realisierung der Reformen von Anfang an Prozess und Ergebnis von Aushandlungen der Reorganisation in der Kita ist.

Für eigensinniges Handeln und Aushandlungen entstehen in Phasen der Reorganisation besondere Möglichkeitsräume, die sich verändern, sobald die Reorganisation abgeschlossen ist: Einerseits werden neue Anforderungen und Vorgaben an Arbeitenden adressiert und es besteht ein besonderer Handlungsdruck für die pädagogischen Fachkräfte, sich diese Anforderungen und Vorgaben anzueignen und sie zu realisieren. Andererseits sind diese Anforderungen und Vorgaben noch nicht fest institutionalisiert in alltäglichen Arbeitsprozessen und können somit von Anfang an von den pädagogischen Fachkräften ausgestaltet und ausgehandelt werden.

Verbunden sind diese Prozesse der Aushandlung der Reformen in den Kitas mit überbetrieblichen Aushandlungen der Reformen des Kita-Bereichs. Diese

zeigten sich vor allem in der gewerkschaftlichen Mobilisierung der pädagogischen Fachkräfte in Kitas, welche die Streiks in den Tarifrunden im kommunalen Sozial- und Erziehungsdienst in den Jahren 2009 und 2015 hauptsächlich trugen. Die Auseinandersetzung im Jahr 2009 wurde bereits an anderer Stelle ausführlich analysiert (Kerber-Clasen 2014; vgl. auch Detje et al. 2013, Nowak 2010), zur Auseinandersetzung im Jahr 2015 liegen ebenfalls einige Analysen vor (vgl. Birke 2015, Seppelt/Wodrich 2015, Kutlu 2015) – auf diese wird hier nicht weiter eingegangen.

Gegenwärtige Veränderungen im Kita-Bereich und in Kitas

In gewerkschaftlichen und innerbetrieblichen Aushandlungen beziehen sich die pädagogischen Fachkräfte auf ihre Erfahrungen der gegenwärtigen Reorganisation der Arbeitsprozesse in Kitas.

Die Ausarbeitung und Umsetzung der landesspezifischen Bildungsprogramme in Kitas begann 2004. Durch diese Reformen wurden Kitas verstärkt zu Bildungsinstitutionen transformiert. Für die Fachkräfte in Kitas bedeutet der Bedeutungszuwachs der Bildungsprogramme, dass die darin formulierten „Ziele, pädagogischen Inhalte und Arbeitsweisen“ als aktuelle Erwartungen an sie und die Kitas als Organisationen, in denen sie arbeiten, wirksam werden (Viernickel et al. 2013: 5). Daraus resultierende neue Arbeitstätigkeiten für die Fachkräfte sind beispielsweise die Durchführung von Bildungsangeboten, Bildungsdokumentationen und verstärkte Projektarbeit (vgl. GEW 2007) sowie die intensivierte Zusammenarbeit mit GrundschullehrerInnen und Eltern (vgl. Beher 2013).

Mit dem politischen Ziel, bedarfsdeckend Halb- oder Ganztagsplätze für Kinder unter drei Jahren zu schaffen und daneben die Anzahl der Ganztagsplätze für Kinder zwischen drei und sechs Jahren zu erhöhen, wird der Kita-Bereich massiv ausgebaut. Hierzu werden bestehende Kitas baulich vergrößert, Räumlichkeiten intensiver genutzt und neue Kitas gebaut. Auf diese Weise stieg die Anzahl der unter 3-Jährigen in Kitas zwischen 2007 und 2013 von rund 247.000 auf rund 464.000 (vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2014: 51-53) und bis 2015 auf 693.300 (Destatis 2015: 1) – ohne dass die politisch anvisierten quantitativen Ausbauziele bisher erreicht wurden. Im Zuge des Ausbaus erhöhte sich auch die Anzahl der beschäftigten pädagogischen Fachkräfte: „Von 1990/91 bis 2015 ist die Anzahl aller Beschäftigten bundesweit um 78% auf insgesamt rund 642.300 gestiegen. Ein deutlicher Personalzuwachs ist insbesondere seit 2006 zu beobachten. Seitdem wurden rund 227.300 (+55%) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kitas eingestellt“ (Fachkräftebarometer 2016).

Trotz der nahezu aufgebrauchten „Fachkräftereserve“ (Grgic et al.: 2014) haben sich die Beschäftigungsbedingungen nicht verbessert, der Dynamik von Angebot und Nachfrage nach pädagogischen Fachkräften zum Trotz: Der Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse liegt rund ein Drittel über der Quote aller erwerbstätigen Frauen und steigt seit Ende der 1990er Jahre an. Der Anteil der Vollzeitbeschäftigten ist von 52% der Beschäftigten im Jahr 1998 auf rund 40% im Jahr 2014 gefallen, und die Reallöhne stagnieren seit dem Jahr 2000 (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer 2014: 8, 56; Eibeck 2014).

In vorliegenden Analysen zu den Veränderungen von Arbeit im Zuge der Reorganisation werden vorrangig die Bildungsprozesse untersucht. Herausgearbeitet wird, dass die neuen Anforderungen einen Bruch mit etablierten Routinen bedeuten und dass die „Teams“ der pädagogischen Fachkräfte unterschiedliche Umgangsweisen mit der neuen Situation finden – eine Situation, die gekennzeichnet ist durch die Gleichzeitigkeit neuer Anforderungen und als unzureichend wahrgenommener personeller und zeitlicher Ressourcen (vgl. z.B. Viernickel et al. 2013). Aufschlussreich im Hinblick auf die Analyse innerbetrieblichen eigensinnigen Handelns sind vor allem zwei Beobachtungen von Nock (2013: 201), die dieser am Rande benennt: Er zeigt erstens auf, dass Teams selektiv auf das Bildungsprogramm zurückgreifen, weil nicht extern kontrolliert wird, ob die Bildungsprogrammatik umgesetzt wird; und zweitens, dass Fachkräfte in Kitas Wege finden, den externen Vorgaben nur formal nachzukommen, indem sie die von Trägern und Gesetzgeber geforderte Darstellung des pädagogischen Handelns im Sinne eigener Interessen nutzen.

Wahrnehmungen und Aushandlungen der Reorganisation der Kita Steinweg

Am Beispiel der Kita Steinweg – einer kommunalen Kita einer südwestdeutschen Großstadt – wurde im Forschungsprojekt das Ineinandergreifen der Prozesse der Reorganisation, deren Wahrnehmung durch Fachkräfte und deren tagtägliche innerbetriebliche Ausgestaltung und Aushandlung untersucht. Empirische Basis der Untersuchung war eine arbeitssoziologische Intensivfallstudie, die im Jahr 2013 durchgeführt wurde. Diese bestand aus einer vierwöchigen teilnehmenden Beobachtung, zehn Interviews mit pädagogischen Fachkräften sowie Interviews mit der Kita-Leitung, Eltern, Träger-VertreterInnen und lokalen politischen AkteurInnen. Einen zweiten Teil der empirischen Basis bildeten Interviews mit GewerkschafterInnen von ver.di und GEW, die in den Jahren 2012 bis 2014 durchgeführt wurden.

Die Kita Steinweg war zum Zeitpunkt der Untersuchung eine von 20 Kitas eines städtischen Trägers einer südwestdeutschen Großstadt. Bis 2009 wurden in dieser Kita 75 Kinder zwischen drei und sechs Jahren in drei Kindergartengruppen von neun vollzeitbeschäftigten pädagogischen Fachkräften betreut, gebildet und erzogen. Erweitert wurde die Kita in zwei Etappen: 2010 um drei Gruppen und 2012 um eine weitere Gruppe zu heute insgesamt sieben Gruppen. Aufgrund dessen hat sich die Gesamtzahl der Kinder bis 2012 auf 131 Kinder erhöht, von denen 30 unter drei Jahren alt sind. Die Zahl der beschäftigten Fachkräfte ist auf 21 gestiegen, von denen 15 in Vollzeit und 6 in Teilzeit beschäftigt sind.

Der Ausbau und die Realisierung der Bildungsprogramme verändern die Arbeitsprozesse der Kita Steinweg erheblich: Bildungsprozesse werden nun alltäglich geleistet, die pädagogischen Fachkräfte arbeiten mit jüngeren Kindern und in einer räumlich stark vergrößerten Kita und betreuen die Kinder zunehmend ganztägig. Insgesamt kommt es aus Sicht der pädagogischen Fachkräfte zu einer Arbeitsintensivierung sowie in der Arbeit mit Kleinkindern zu zunehmend physischen Belastungen, weil diese oft gehoben sowie getragen werden.

Wie die Arbeitsprozesse sich verändern und neu organisiert werden und wie die pädagogischen Fachkräfte in diesen handeln sollen und können, wird entscheidend durch den Kita-Träger und die Leitung der Kita Steinweg strukturiert. Die Kita-Leitung setzt durch Steuerung und Kontrolle der pädagogischen Arbeit im Arbeitsprozess Trägervorgaben um, die wiederum gesetzliche Vorgaben aufgreifen. Sie versucht, die Beschäftigten auf diese Weise dazu zu veranlassen, auf die neuen Ziele der Kita Steinweg – vor allem auf die neu etablierten Bildungsziele – hinzuarbeiten. Die von der Leitung derart formulierten Arbeitsanforderungen richten sich beispielsweise darauf, die Bildungsprogramme schwerpunktmäßig in Form von Projektarbeit zu realisieren sowie auf die Dokumentationspraxis, mit der Kita-interne Aktivitäten durch Aushänge und in sogenannten Portfolios für Eltern, Kinder und Leitung sichtbar gemacht werden sollen.

Da diese Anforderungen nicht einfach umgesetzt werden können, ist ein aktives „Mittun“ (vgl. Wolf 1999: 86) der pädagogischen Fachkräfte unumgänglich. Dies geschieht in einer Situation, in der die pädagogischen Fachkräfte der Kita Steinweg die organisationalen Voraussetzungen zur Erfüllung dieser Arbeitsaufgaben als problematisch erleben: Dies gilt vor allem für personelle und zeitliche Ressourcen für Prozesse unmittelbarer und mittelbarer Bildungsarbeit, die von fast allen pädagogischen Fachkräften als unzureichend bewertet werden. Die Aneignung der Anforderungen und ihre Umsetzung erfordert daher von allen Fachkräften, dass sie aktiv Wege finden, diese im Alltag auszugestalten – unabhängig davon, wie sie sich zu den inhaltlichen Anforderungen positionieren.

Je nach individuellen und informell-kollektiv geteilten professionellen Arbeitsorientierungen und individuellen Ressourcen resultiert eine unterschiedliche eigensinnige Praxis der Ausgestaltung, d.h. der konkret geleisteten Arbeit. In dieser versuchen die pädagogischen Fachkräfte (auch), eigene Interessen und Bedürfnisse zu realisieren, die zumindest teilweise nicht mit den neuen Anforderungen in Einklang stehen. Zielt das Handeln darauf, Anforderungen nicht zu erfüllen, diese zurückzuweisen oder explizit eigene Forderungen zu stellen, kann dies als eigensinnige Aushandlung gefasst werden. Solche Aushandlungen sind integraler Bestandteil der Realisierung der Reorganisation vor Ort. Beispiele für diese lassen sich in der Praxis vieler, aber nicht aller pädagogischen Fachkräfte der Kita Steinweg finden; und nicht alle handeln in dieser Hinsicht gleichermaßen offen und beharrlich.

Aushandlungsprozesse der Bildungspraxis lassen sich beispielhaft am Handeln zweier Fachkräfte der Kita Steinweg – Steffi und Dietmar – verdeutlichen. Beide haben Kritik an pädagogischen Konzeptionen und der arbeitsorganisatorischen Gestaltung der Bildungspraxis bei formellen Teamtreffen geäußert, bei denen die Kita-Leitung und der Großteil der pädagogischen Fachkräfte anwesend waren. Ihre Kritik zielt jedoch auf unterschiedliche Ebenen – die Arbeitsorganisation einerseits, die Arbeitsinhalte andererseits – und wird im Alltag unterschiedlich handlungsleitend.

Steffi hat gemeinsam mit weiteren, im Zuge des Ausbaus neu in die Kita Steinweg gekommenen Fachkräften eingefordert, dass arbeitsorganisatorisch mehr Zeit zur Verfügung gestellt werden müsse für Dokumentationsaufgaben und den Austausch im Gruppenteam. In der Kita Steinweg „gab’s ganz lange keine Vorbereitungszeiten und dann haben halt paar Kollegen, unter anderem auch ich, gesagt: Das geht nicht, wir brauchen (...) die Zeit, und dann müssen wir die auch festlegen.“ Aufgrund dessen hat sie sich mit Kolleginnen abgesprochen, wie der Arbeitsprozess in dieser Hinsicht anders gestaltet werden kann – „und [wir] sind dann hingegangen (...) im Plenum aufgetreten, gesagt: Wir haben uns das überlegt, können wir’s umsetzen?“ Ab dann habe es geheißt: „Ok, wir machen einen Terminplan.“ Auf der Basis ihrer beruflichen Erfahrungen in einer anderen städtischen Kita weist sie auf die arbeitsorganisatorischen Möglichkeiten hin, diese Zeiten für die Vorbereitung der pädagogischen Arbeit einzurichten und auf die individuelle Verantwortung der pädagogischen Fachkräfte, diese alltäglich einzufordern und wahrzunehmen.

Dietmar hat in einer Teamsitzung kritisiert: „Immer wird alles fotografiert bei Feiern und so“. Er hingegen habe nur ganz wenige Fotos von früher, aber „ganz viele Erinnerungen im Kopf“. Diese Kritik steht symptomatisch für seine inhaltliche Unzufriedenheit mit der aktuellen Dokumentations- und Bildungspraxis: Weder fotografiert er im Alltag noch schreibt er dokumentierende Texte, denn diese

Dokumentationszeit würde ihm in der unmittelbaren Arbeit mit den Kindern fehlen. Die Bildungsprojekte beurteilt er als teils inhaltlich dürrig und für die Kinder langweilig. Darin wird für ihn deutlich, dass in aktuellen pädagogischen Ansätzen konzeptuell „viel heiße Luft“ steckt. Er stützt sich bei dieser Kritik auf seine beruflichen und persönlichen Kita-Erfahrungen, die er der aktuellen Situation und Entwicklung gegenüberstellt. Wie andere Fachkräfte betont er den stets implizit-bildenden Charakter der Arbeit in Kitas und verweist so darauf, dass frühkindliche Bildung nicht auf formalisierte Lernsituationen, wie sie gegenwärtig in Projekten geschaffen werden, angewiesen ist.

Aufgrund der hohen Autonomie pädagogischen Handelns in der Kita verfügen Dietmar und andere pädagogische Fachkräfte in der Arbeit über Möglichkeiten, gemäß ihren pädagogischen Überzeugungen zu arbeiten. Dieses Handeln muss zwar den Anforderungen genügen, die mit hoher Verbindlichkeit von Träger und Leitung formuliert werden; dennoch bleiben Freiräume. Dass dies von den pädagogischen Fachkräften so erfahren und praktiziert wird, darauf verweist eine Äußerung einer weiteren Fachkraft: „Bildung ist wichtig und natürlich mache ich das auch, aber ...“ – die Kita sei doch vor allem ein Ort, an dem die Kinder Spaß haben sollten, an dem sie eine glückliche Kindheit verbringen sollten. Bildung und Leistungsdruck würden sie in der Schule noch „genug abbekommen“. Diese Ja-aber-Position übersetzt sich in ihrem Fall in einen ‘Dienst nach Vorschrift’ hinsichtlich der vorgegebenen Bildungspraxis und in ein pädagogisches Handeln ‘aus Überzeugung’ in verbleibenden und individuell oder informell-kollektiv geschaffenen Freiräumen im Arbeitsprozess, das anderen Orientierungen folgt. Letzteres stützt sich dabei stark auf als positiv bewertete Elemente tradierter pädagogischer Praxis.

Das eigensinnige Handeln ist in diesem Sinne konservativ: Es hält fest an einem etablierten Bild von Kindern, Kindheit, Kindeswohl und angemessenem pädagogischen Handeln, die es durch die Reorganisation bedroht und beeinträchtigt sieht. Insofern aus Sicht dieser pädagogischen Fachkräfte aus den neuen Leitbildern und Anforderungen negative Konsequenzen resultieren, die nicht durch positive Aspekte der Bildungsprogrammatik ausgeglichen oder aufgehoben werden, sperren sich diese Fachkräfte aktiv gegen diese Modernisierung der Kitas. Das ändert jedoch nichts daran, dass auch sie die Reorganisation mittragen, ausgestalten und somit mit-realisierten.

Zugleich gibt es in der Kita Steinweg pädagogische Fachkräfte, welche die gegenwärtige Reorganisation ausdrücklich begrüßen und positiv werten. Bei diesen zeigt sich ein Verständnis von Bildung und Lernen im frühen Kindesalter und von pädagogischer Praxis, die sich mit der vorgegebenen Programmatik weitgehend decken. Die Frage, inwiefern dabei auch Handlungs- und Rationalisierungsstrate-

gien vorliegen, den neu etablierten Anforderungen und Vorgaben zu folgen, gerade weil diese neu etabliert und diskursiv legitimiert sind – und die pädagogischen Überzeugungen nachträglich angepasst werden – bleibt offen und kann auf Basis der empirischen Untersuchung nicht beantwortet werden.

Fazit

In der gegenwärtigen Reformphase geraten für die pädagogischen Fachkräfte in Kitas über Jahre bis Jahrzehnte etablierte Handlungsbedingungen in Bewegung. Die skizzierten Prozesse der Veränderung, die öffentlich und politisch als Modernisierung bestimmt werden, beziehen sich aufeinander und sind in betriebliche und gesellschaftliche Macht- und Herrschaftsverhältnisse eingebunden.

Den resultierenden veränderten Anforderungen und Vorgaben passen sich die pädagogischen Fachkräfte nicht vorrangig an – eine Lesart, die manche pädagogische sowie bildungssoziologische Studie nahelegt oder als Forderung an die pädagogischen Fachkräfte adressiert. Eher eignen sie sich von Beginn an die Reformimpulse an, die von gesetzlichen Vorgaben, pädagogischen Programmen, dem Handeln der Kita-Leitung sowie von Diskursen um frühkindliche Bildung an sie adressiert werden. Die pädagogischen Fachkräfte bestimmen daher durch ihr Handeln mit und gegenüber anderen entscheidend mit, wie die Reorganisation realisiert wird. Damit hat ihr Handeln eine politische Dimension.

Innerbetrieblich handeln sie politisch, indem sie neue Anforderungen nicht nur ausgestaltend umsetzen, sondern die Reorganisation mit und gegenüber der Kita-Leitung – und durchaus auch mit und gegenüber den Eltern – aushandeln. Fehlende konkrete Vorgaben von Trägern und Leitungen, Lücken in der Kontrolle durch die Träger und die inhaltliche Offenheit der neuen Dokumentationsformen werden als Freiräume und Ressourcen aktiv und eigensinnig alltäglich genutzt. Sie dienen dazu, individuell und kollektiv die Bildungsanforderungen und die Arbeit mit Kindern unter drei Jahren nach eigenen pädagogischen Vorstellungen, Bedürfnissen und Interessen zu realisieren. Überbetrieblich sind viele pädagogische Fachkräfte aktiv, indem sie 2009 und 2015 gemeinsam mit anderen Beschäftigten des kommunalen Sozial- und Erziehungsdienstes streikend für höhere Gehälter, bessere Arbeitsbedingungen und indirekt eine bessere Ressourcenausstattung der Kitas eintreten – und auf diese Weise eine gesellschaftliche Anerkennung und Wertschätzung der von ihnen geleisteten Arbeit einfordern.

Mit der hier entfaltenen Perspektive wird weder in Frage gestellt, dass aktuelle Veränderungen des Kita-Bereichs, beispielsweise Bildungsarbeit in Kitas und Möglichkeiten der Professionalisierung frühkindlicher Arbeit, von vielen pä-

dagogischen Fachkräften auch positiv wahrgenommen werden noch dass die Rahmenbedingungen der Arbeit in Kitas verbessert werden müssen, um die politischen Ziele der Reorganisation zu erreichen (vgl. z.B. Viernickel et al. 2013). Allerdings rückt die hier eingenommene Perspektive auf die Entwicklungen in Kitas stärker als vorliegende Studien in den Blick, dass die Reorganisation der Kitas – auch in ihren (vermeintlich) positiven Facetten – in Machtverhältnisse in Kitas und im Kita-Bereich verwoben ist, qua Lohnarbeit, Sozial- und Bildungspolitik, gesellschaftliche Diskurse. Entsprechend wird die Reorganisation von den pädagogischen Fachkräften als mehrdeutig und auf vielfältige Weise problematisch wahrgenommen und von ihnen zu beeinflussen versucht.

Dieser Fokus auf die Arbeitenden im Kita-Bereich kann andere kritische Analysen der Entwicklung des Bereichs frühkindlicher Bildung und Betreuung, etwa der Sozialstaatsforschung und der Neuen Kindheitssoziologie, ergänzen, die vor allem den veränderten politischen und diskursiven Zugriff auf Kinder und Eltern untersuchen. Er könnte somit dazu beitragen, eine umfassendere Perspektive auf diese Veränderungen zu entwickeln, in der auch stärker nach den emanzipatorischen Potenzialen der Inhalte, Ziele und Prozesse des politischen Handelns der verschiedenen AkteurInnen gefragt werden könnte.

Literatur

- Autorengruppe Fachkräftebarometer 2014: Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2014. URL: www.fachkraeftebarometer.de/fileadmin/download/Fachkraeftebarometer/Fachkraeftebarometer_Fruhe_Bildung_2014_final.pdf, [Letzter Abruf: 03.02.2015]
- Behr, Karin 2013: Kindergarten. In: Fried, Lilian/Roux, Susanna (Hrsg.): Handbuch Pädagogik der frühen Kindheit. Berlin, S. 345–355
- Betz, Tanja 2013: Anforderungen an Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen. In: Stamm, Margrit/Edelmann, Doris (Hrsg.): Handbuch frühkindliche Bildungsforschung. Wiesbaden, S. 259–272
- Birke, Peter (2015): „Monster, Opfer, Superprofis“. Zur Diskussion über den SuE-Streik. In: *express*, Zeitung für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit (11)
- Destatis (2015): 32,9 % der unter 3-Jährigen am 1. März 2015 in Kindertagesbetreuung. Pressemitteilung vom 1. Oktober 2015. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/10/PD15_368_225.html. [Letzter Abruf: 03.02.2016]
- Detje, Richard/Menz, Wolfgang/Nies, Sarah/Sauer, Dieter/Bischoff, Joachim 2013: Krisenerfahrungen und politische Orientierungen. Der Blick von unten auf Betrieb, Gewerkschaft und Staat. Hamburg
- Eibeck, Bernhard (2014): Eingruppierung und Bezahlung von Beschäftigten in Kindertageseinrichtungen Tarifliche Entgeltordnungen aus gewerkschaftlicher Sicht. In:

- Kirsten Hanssen, Anke König, Carola Nürnberg und Thomas Rauschenbach (Hg.): Arbeitsplatz Kita. Analysen zum Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2014, S. 47–57
- Fachkräftebarometer (2016): Der Bundestrend: Enorme Personalexpansion. Online verfügbar unter <http://www.fachkraeftebarometer.de/personal/beschaeftigte/> [Letzter Abruf: 03.02.2015]
- GEW 2007: Wie gehts im Job? KiTa-Studie der GEW. Frankfurt, M.
- Grgic, Mariana/Matthes, Britta/Stüber, Heiko (2014): Die Fachkräftereserve in der Kinderbetreuung und -erziehung: Ergebnisse für Deutschland und die Bundesländer. URL: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2014/fb1514.pdf>, [Letzter Abruf: 03.02.2015]
- Kerber-Clasen, Stefan 2014: Gewerkschaftliches Interessenhandeln im Bereich kommunaler Kindertagesstätten. Voraussetzungen, Formen, Ergebnisse. In: *Industrielle Beziehungen* 21 (3), S. 238–256
- Kutlu, Yalcin (2015): Kampf um Anerkennung. Die Sozial- und Erziehungsdienste im Streik. In: *Z. Zeitschrift Marxistische Erneuerung* (103)
- Lohr, Karin 2010: Eigensinn und Widerstand: Versuch einer konzeptionellen Annäherung im Kontext der Subjektivierungsdebatte. In: Frey, Michael/Heilmann, Andreas/Lohr, Karin/Manske, Alexandra/Völker, Susanne (Hrsg.): Perspektiven auf Arbeit und Geschlecht. Transformationen, Reflexionen, Interventionen. Mering, Schwab (20), S. 247–276
- Menz, Wolfgang/Dunkel, Wolfgang/Kratzer, Nick 2011: Leistung und Leiden. Neue Steuerungsformen von Leistung und ihre Belastungswirkungen. In: Kratzer, Nick (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin, S. 143–198
- Nock, Lukas 2013: Fallstudie Kindertagesbetreuung. In: Hielscher, Volker/Kichen-Peters, Sabine/Blass, Kerstin/Nock, Lukas (Hrsg.): Zwischen Kosten, Zeit und Anspruch. Das alltägliche Dilemma sozialer Dienstleistungsarbeit. Wiesbaden, S. 175–216
- Nowak, Iris (2010): Potenziale von Organisation in Pflege-, Sorge und Hausarbeit. In: *Luxemburg. Gesellschaftsanalyse und linke Praxis* (4), S. 126–130
- Seppelt, Jana/Wodrich, Benjamin (2015): Wie weiter im Sozial- und Erziehungsdienst? Oder: Was wir aus der Tarifrunde lernen können. In: *Sozialismus* (12), S. 47–52
- Viernickel, Susanne/Nentwig-Gesemann, Iris/Nicolai, Katharina/Schwarz, Stefanie/Zenker, Luise 2013: Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen. Berlin
- Wolf, Harald 1999: Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über die Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion. Münster

*Stefan Kerber-Clasen, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg,
Institut für Soziologie, Kochstraße 4, 91054 Erlangen
E-Mail: stefan.kerber-clasen@fau.de*